

## La promesse d'employabilité :

### Un projet pour la GRH compatible avec l'éclatement de la fonction ?

Françoise DANY

Le projet de cette communication est de s'appuyer sur les résultats d'une recherche consacrée à l'évolution des pratiques de gestion des carrières des cadres en France pour attirer l'attention sur certains problèmes posés par l'éclatement de la fonction RH.

Après avoir développé une série d'arguments en faveur de la continuité d'un principe de promesse autour de la notion d'employabilité (I), on présentera divers obstacles qui gênent la réalisation de ce type de promesse (II). On conclura de ce travail qui traite, en définitive, de la crédibilité des discours visant à redonner de la légitimité à la fonction RH, que l'éclatement de cette dernière ampute sa capacité à s'engager dans certains projets ambitieux.

On sera alors invité à plaider pour une conception politique de la GRH qui interpelle tant les chercheurs que les praticiens de ce domaine.

#### 1. LES PROMESSES AUTOUR DE LA NOTION D'EMPLOYABILITE : DES PROMESSES SOUHAITABLES

Le premier point à préciser en préambule à la présentation de nos résultats est que l'attention portée dans le cadre de cette communication au concept d'employabilité ne sous-estime ni les critiques adressées aux modes managériales (Midler, 1986), ni les mises en garde à l'encontre de ce que certains ont pu qualifier de « promesse de dupe » (Gazier, 1989). C'est ce que nous nous attacherons à montrer (1°) avant de préciser les raisons à l'origine de notre ralliement à l'idée de promesses relatives à l'employabilité des salariés (2°).

##### 1.1. A propos d'employabilité : quelques précisions quant à l'intérêt et aux limites de ce concept

Bien que l'intérêt accordé en France au concept d'employabilité soit récent (Gazier, 1987), les calculs d'occurrence réalisés sur la base des articles publiés dans *Le Monde*, *La Tribune*, *Les Echos* (Dany, 1997) révèlent l'existence d'un engouement pour ce terme dès 1993. A partir de 1995, celui-ci est d'ailleurs plus fréquemment employé dans les journaux cités ci-dessus que celui de carrière.

Ce succès du concept d'employabilité ne peut cependant suffire à occulter les conclusions de Gazier (1989) qui dénonce le paradoxe consistant à parier sur l'employabilité des individus alors même que l'on traverse une crise de l'emploi à l'origine de nombreux débats sur l'évolution de nos sociétés (Castel, 1995 ; Meda, 1995). A la suite des travaux de Gazier, on peut même souligner que la tendance actuelle à se focaliser sur l'employabilité individuelle, c'est-à-dire sur « la capacité des individus à accéder à un emploi » présente des risques non négligeables :

- un premier danger est d'évacuer un peu trop rapidement la question de « l'employabilité de marché » dont dépend pourtant « l'employabilité individuelle »
- le second danger est que le recours à ce concept aboutisse finalement à stigmatiser les « inemployables ». Les responsables syndicaux ont d'ailleurs eu l'occasion d'exprimer leurs

réserve par rapport à cette notion « culpabilisante pour les chômeurs » (Le Monde, 23 septembre 1996).

Si le chercheur en gestion peut être séduit par certaines déclarations de DRH ou de dirigeants d'entreprise qui présentent la notion d'employabilité comme un élément susceptible de contrer l'idée d'une croissance inexorable de la précarité des cadres (Granier, 1994), il doit par conséquent ne pas surestimer l'intérêt de cette notion.

On doit notamment garder à l'esprit les trois éléments suivants :

- premièrement, la notion de promesse d'employabilité souffre d'une faiblesse ontologique. En effet, comme le rappelle Gazier, aucun employeur ne peut s'engager à garantir l'employabilité d'un salarié puisque celle-ci dépend aussi de « conditions économiques » qui créent ce qui semble être les caractéristiques individuelles de l'employabilité ou de l'employabilité des individus.

Cette précision extraite des travaux de Gazier est d'ailleurs à l'origine du choix de centrer ce travail sur l'idée de « promesse en matière d'employabilité » plutôt que sur celle de « promesse d'employabilité ».

- deuxièmement, au-delà de l'incapacité des employeurs à s'engager sur la capacité des salariés à accéder à un emploi, alors même qu'ils ne maîtrisent pas l'état du marché du travail, on peut relever une autre contradiction qui pénalise, a priori, l'idée de promesse en matière d'employabilité. Il s'agit de la contradiction, au moins apparente, entre le discours sur l'employabilité et celui sur la faible lisibilité qu'ont les entreprises de leur futur. En effet, cet élément, qui justifie selon certains qu'il faille renoncer à « qualifier à l'avance » (Morin, 1994), a souvent été mis en avant pour expliquer l'échec des politiques de GPEC et pour justifier certains renoncements en matière de GRH (Ferrary et Trepo, 1997).
- troisièmement, le succès du concept d'employabilité est ambigu. Certes, l'engouement pour l'idée de promesse d'employabilité peut s'expliquer par le souci de réhabiliter le rôle des entreprises dans le développement des salariés. On peut néanmoins se demander si le succès de cette promesse, en dépit de ses limites ontologiques, n'est pas dû principalement à la volonté de justifier, voire de dramatiser de nouvelles pratiques managériales à travers une rhétorique adaptée. Dans cette dernière hypothèse, les discours sur l'employabilité auraient essentiellement pour objectif d'attirer l'attention sur la nécessité d'une plus grande responsabilisation des salariés dans la gestion de leurs parcours professionnels. Mais ils ne pourraient pas être assimilés à l'expression de la volonté des employeurs de s'engager concrètement dans la gestion de l'avenir professionnel des salariés. En d'autres termes, si elles peuvent être interprétées comme la manifestation de la volonté des employeurs de remplacer la traditionnelle promesse de carrière par une forme renouvelée de promesse, les prises de position autour de l'idée d'employabilité peuvent aussi s'inscrire dans la logique d'un nouveau partage des responsabilités par rapport à la carrière. Pointée par Pemin (1985), cette dernière tendance est notamment dénoncée par les auteurs qui déplorent la fin d'une conception « relationnelle » de l'emploi et le renoncement à toute forme de promesse (Rousseau 1995, Hall 1996).

Dès lors, les prises de position en faveur du développement de promesses en matière d'employabilité ne doivent pas dispenser d'une analyse des formes de gestion de la relation d'emploi effectivement en oeuvre.

En dépit de ces réserves qui visent à relativiser le succès actuel du concept d'employabilité, les résultats de nos recherches conduisent à défendre l'idée d'un engagement des employeurs dans des promesses en matière d'employabilité (I.2) qui conduira à s'interroger sur la capacité des employeurs à faire vivre ce type de promesses (II).

## 1.2. Elements en faveur du maintien d'un principe de promesse via une promesse en matière d'employabilité

Bien entendu, la prise de position, qui va être développée dans les lignes suivantes, ne préjuge pas de l'avènement d'un nouveau modèle de gestion des RH. Son ambition se limite à la proposition de « constructions spéculatives pour des mondes possibles », ou plus précisément à « l'invention de réponses viables » grâce à « l'observation de l'existant » (Koenig, 1993). Cette prise de position en faveur de l'engagement des entreprises dans des promesses en matière d'employabilité s'appuie toutefois sur :

- les résultats de trois monographies et d'une analyse de la littérature qui conduisent à restaurer le concept de promesse alors que le débat contemporain admet comme une évidence l'impératif de flexibilité et ses corrolaires en matière de GRH (Michon, 1987).
- l'apport de deux études de cas consacrées à l'évolution des pratiques de gestion des carrières qui illustrent des contenus possibles de promesses de carrière et/ou de promesses en matière d'employabilité.

La présentation de ces résultats, issus d'une thèse de sciences de gestion (Dany, 1997), se fera en se focalisant dans un premier temps sur la conception théorique de l'action en situation organisée à laquelle aboutissent nos investigations. C'est en effet cette conception qui conforte l'attention portée au maintien d'un principe de promesse via la substitution de promesses d'employabilité à des promesses de carrière de moins en moins crédibles. En d'autres termes, c'est elle qui permet de dépasser et de conforter les conclusions issues d'observations empiriques forcément contingentes.

Après avoir mis en évidence le poids des sanctions et récompenses différées sur le comportement des cadres, on cherchera, dans un second temps, à montrer que de nouvelles sortes de promesse, des promesses de moyens, peuvent se substituer à des promesses de contenu, qui semblent réservées aujourd'hui à un groupe restreint de cadres. On défendra alors que la mise en oeuvre de ces formes renouvelées de promesse, telles que les promesses en matière d'employabilité, intéresse d'autant plus les employeurs que des investissements en la matière peuvent s'avérer nécessaires pour inscrire les comportements dans un sens qui convienne aux entreprises.

Le poids des sanctions et récompenses différées sur le comportement des cadres. L'un des résultats saillants des 159 entretiens, conduits entre 1990 et 1994 auprès de cadres de quatre entreprises, est qu'ils invitent à rejoindre les auteurs selon lesquels l'action renvoie à des enjeux à moyen ou long terme, plutôt qu'à la seule prise en compte de sources de satisfaction immédiate. On a pu notamment observer, à l'instar de Benamouzig (1994, p307), que « *le caractère intéressant des postes peut être actuel...Il est plus souvent anticipé* ». On a ainsi été encouragé à renouer avec les conclusions de spécialistes de la motivation comme Vroom, qui attire l'attention sur les « *expectations* » des cadres. On retrouve finalement à travers nos recherches l'idée de « *logique rationnelle en finalité* » mise en avant par Weber (1995, p55) qui signifie que l'action sociale peut être déterminée « *par des expectations du comportement des objets du monde extérieur ou de celui d'autres hommes, en exploitant ces expectations comme conditions ou comme moyens pour parvenir rationnellement aux fins propres, mûrement réfléchies, qu'on veut atteindre* ».

Cette conception de la « *rationalité en finalité* » développée par Weber intéresse d'autant plus notre propos relatif à la nécessité de maintenir un principe de promesse autour de la carrière et/ou de l'employabilité, qu'elle rend compte d'une rationalité guidée par une réflexion sur la probabilité plus ou moins objective qu'a un événement de se produire. Elle permet ainsi d'inscrire l'action dans le registre des espérances, par rapport à un éventuel parcours professionnel notamment ; d'où le caractère « *stimulant* » pour les cadres des promesses autour de leur carrière. Avec d'autres

(Thomas, 1983), on propose d'ailleurs de voir dans la carrière et dans les promesses qui s'y rapportent « un moule » indiquant aux individus ce qui existe en matière de carrière, ce qui est possible, et ce qui est plus ou moins bon. Cette conception de la carrière, et plus généralement de la gestion des parcours professionnels converge finalement vers celle d'auteurs comme Degot (1985) qui préconise une gestion symbolique des carrières.

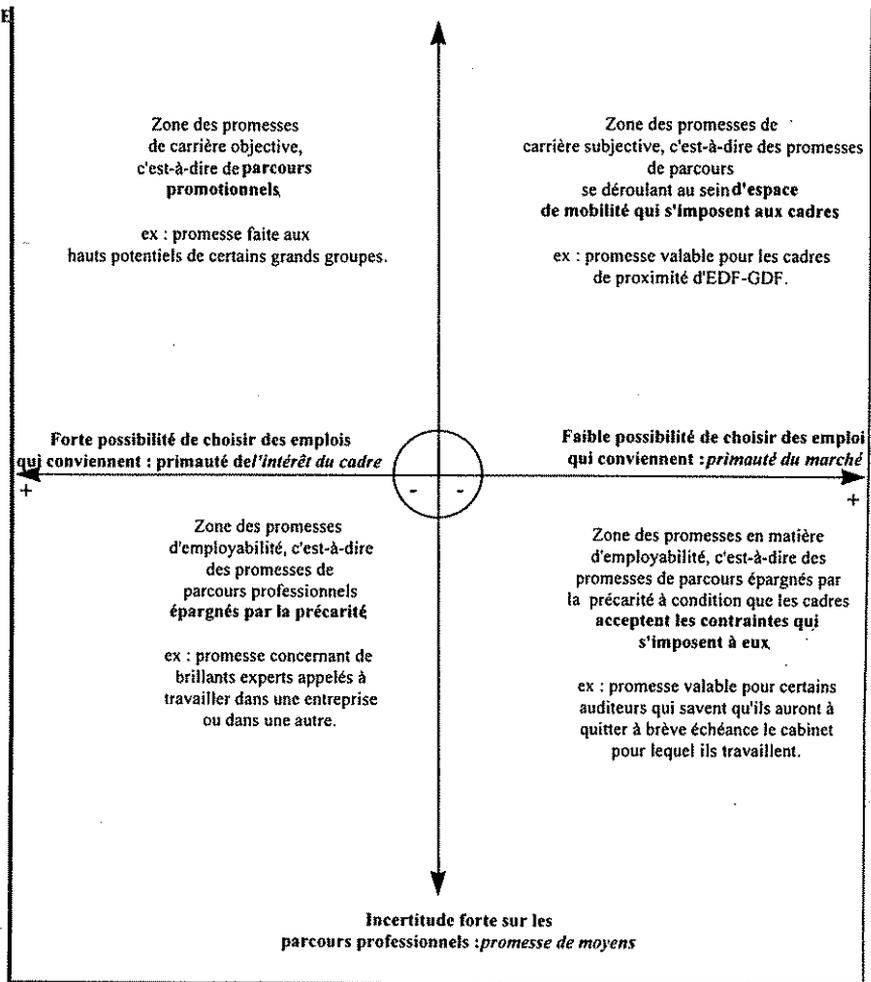
Soulignons que l'idée d'une action sociale gouvernée pour partie par des « paris raisonnés » sur le futur professionnel des cadres, résiste d'autant plus aux reproches énoncés par les détracteurs des visions utilitaristes et rationnelles de l'individu, que la conception utilitariste du cadre adoptée ici n'est pas exclusive d'autres visions.

L'idéologie de la réussite à laquelle il est fait allusion s'accommode en effet du postulat d'un « engendrement de l'action par la socialisation » (Dubet, 1994, p254). Ainsi, certains ont pu dire des cadres diplômés qu'ils étaient « condamnés à réussir » (Rivard, Saussois, Tripier 1982).

De même, on peut ajouter que la croyance dans l'influence sur les comportements des sanctions et récompenses différées est compatible avec l'idée d'une « évolution historique » se reflétant au niveau de l'action sociale. L'idée d'un mouvement historique allant dans le sens d'une plus grande individualisation, voire dans celui de l'émergence de société post-modernes notamment, n'oblige pas, en effet, à renoncer à l'idée d'une influence des promesses autour de la carrière sur les comportements des cadres. Lorsqu'il traite de l'évolution des sociétés post modernes, Lipovetski (1983) insiste d'ailleurs sur la permanence d'un souci de réussite individuelle. Selon cet auteur, ce souci s'impose même peut-être comme une sorte de méta-norme qui se manifeste notamment à travers les stratégies éducatives.

En d'autres termes, on retiendra que l'idée d'influence des sanctions et récompenses différées sur les comportements des cadres est cohérente avec la thèse développée par Dubet (1994), d'une articulation des logiques d'action présidant aux comportements. Simplement, la lecture proposée du comportement des cadres, qui accorde une importance particulière à l'idée de promesse autour de la carrière, revient à s'attacher en priorité aux logiques stratégiques de l'action. Cette prise de position se justifie d'autant plus que l'on admet que les cadres, plus que quiconque dans l'entreprise, ont pu expérimenter l'intérêt de se doter de ressources particulières, via des stratégies adaptées (telles que les stratégies éducatives par exemple).

De la promesse de carrière à la promesse en matière d'employabilité : deux formes de récompenses et de sanctions différées susceptibles d'agir sur le comportement des cadres. En dépit des réserves exprimées plus haut à l'encontre d'une promesse fragilisée par l'état du marché du travail et l'insuffisance du nombre de postes par rapport au nombre de demandeurs d'emplois, les entretiens réalisés ont fait émerger un accueil très favorable des cadres à l'idée de promesse d'employabilité. En effet, alors que la majorité des cadres rencontrés rejetait l'idée de plan de carrière associée à la notion de promesse de carrière, la quasi-totalité revendiquait un engagement de l'entreprise sur un ensemble de moyens à mettre à leur disposition pour leur permettre d'accéder aux emplois qui leur conviennent. En d'autres termes, les entretiens réalisés auprès de 80 cadres d'EDF-GDF et de collaborateurs d'un grand cabinet d'audit ont permis de conforter les éléments recueillis auprès de 30 jeunes cadres d'une grande entreprise de l'électronique et de 15 jeunes cadres d'une grande entreprise de la chimie. Ils ont conduit, en premier lieu, à opposer des « promesses de contenu » et des « promesses de moyens » (cf encadré n°1). Ils ont permis, en second lieu, de montrer la préférence affichée par les cadres pour des promesses de moyens plutôt que pour des promesses de contenu.



Précisons que les promesses de contenu portent sur les caractéristiques des parcours professionnels envisageables tandis que les promesses de moyens sont afférentes à l'ensemble des engagements pris par les entreprises pour permettre aux cadres d'accéder aux emplois qui leur conviennent.

Ainsi, la promesse plus ou moins implicite, toujours faite aux « hauts potentiels » d'accéder à des postes à responsabilité correspond à une promesse de contenu dans la mesure où elle traite du « contenu » du futur parcours proposé aux cadres. Il en est d'ailleurs de même pour d'autres formes

de promesse, correspondant toutefois à des carrières moins prestigieuses : ces formes de promesse, rencontrées par exemple à EDF-GDF où des « zones de mobilité informelles » existent, correspondent elles aussi à une sorte d'engagement implicite relatif à la carrière de l'individu. Nous parlons toutefois de « promesse de carrière subjective » pour indiquer que la progression envisagée dans ce cas de figure est moins évidente/objective qu'elle ne l'est dans le cadre de la promesse faite aux hauts potentiels.

Les entretiens réalisés ont également permis d'identifier plusieurs formes de promesse en matière d'employabilité. La première, en vigueur pendant un temps dans le cabinet d'audit étudié, se rapproche en définitive d'une véritable « promesse d'employabilité » dans la mesure où ses bénéficiaires disposaient d'une quasi-garantie d'emploi. Cette forme de promesse qui reprend d'ailleurs de nombreuses caractéristiques de la promesse de « carrière objective » faite aux hauts potentiels, s'en différencie principalement dans la mesure où elle est plus ouverte : le type de poste, voire le type d'entreprise dans lequel le cadre va poursuivre sa progression professionnelle n'est pas pré-défini. L'idée de « promesse en matière d'employabilité », valable pour certains auditeurs, mais aussi en passe de se mettre en place à EDF-GDF, conserve cette caractéristique d'incertitude sur les parcours à venir. Simplement, dans le cadre d'une promesse en matière d'employabilité, l'idée de progression professionnelle est aléatoire : elle est beaucoup plus tributaire de l'état du marché de l'emploi qu'elle ne l'est dans le cadre d'une promesse d'employabilité.

En d'autres termes, alors que dans le cas de la promesse de carrière objective et dans celui de la promesse d'employabilité, l'idée de progression professionnelle est omni-présente, même si elle est parfois réduite à sa dimension verticale et financière, dans les autres cas (promesse de carrière subjective et promesse en matière d'employabilité), c'est l'idée de satisfaire aux règles du marché du travail qui domine : dans ces deux cas de figure, les cadres doivent apprendre à rendre compatible leur projet personnel avec les exigences du monde professionnel. Dès lors, c'est à eux de trouver un sens à leur parcours professionnel et d'identifier la nature de la progression qu'ils peuvent escompter, au vu des règles de fonctionnement du marché du travail.

Ces précisions relatives aux différentes formes de promesses envisageables permettent de mieux comprendre le rattachement des cadres à l'idée d'employabilité, alors même que l'on avait pu dénoncer plusieurs types de limites frappant, apparemment, ce type de promesse. Le travail réalisé et synthétisé dans l'encadré n°1 permet en effet de mettre en évidence que le passage d'une promesse de carrière à une promesse en matière d'employabilité n'est pas forcément défavorable aux cadres.

L'intérêt de l'évolution des promesses pour les cadres. Le premier intérêt que peuvent trouver les cadres à ce type de glissement des promesses en vigueur est qu'il est cohérent avec la tendance évoquée plus haut qui consiste à prôner une individualisation de la réussite notamment. Ainsi, un premier intérêt des pratiques de gestion basées sur l'idée d'employabilité plutôt que sur celle de carrière est qu'elles accordent plus de place à l'initiative individuelle dans le déroulement des parcours professionnels.

Ces pratiques, qui semblent particulièrement en phase avec les valeurs prêtées aux jeunes générations (Hall et Mirvis, 1996 ; Maccoby 1990), présentent également deux autres avantages à ne pas sous-estimer.

La distinction opérée ci-dessus, entre promesse de carrière objective et promesse de carrière subjective, montre en premier lieu que l'idée de promesse de carrière peut-être plus ou moins favorable aux cadres. Dans certains cas (où la promesse de carrière subjective s'applique), l'idée de promesse de carrière peut être appréhendée comme une limite à la progression professionnelle des cadres. Les observations réalisées permettent en effet d'avancer que les cadres ne pouvant se prévaloir d'attributs objectifs (tels que certains diplômes) leur garantissant a priori l'évolution professionnelle qu'ils briguent, tendent à rejeter l'idée de promesse de carrière : celle-ci reviendrait

en définitive, selon eux, à borner par avance leur parcours possible. A l'idée de carrière, ils préfèrent par conséquent un dispositif plus ouvert, dans lequel l'idée de quasi-garantie laisse la place à l'idée « d'une chance pour tous ».

On peut souligner, en second lieu, qu'un autre intérêt de l'idée d'employabilité, mis en avant lors des entretiens, est qu'elle permet de rompre avec l'idée de progression verticale. Dans ce sens, elle permet aux cadres de sortir de la contradiction apparente entre l'obligation de réussite qui pèse sur eux et la diminution des perspectives de carrière objective. Elle revient alors à leur assigner des objectifs de réussite plus conformes au contexte actuel : ainsi, bien qu'elle ne s'oppose pas à l'idée de progression professionnelle, la supériorité de la notion d'employabilité sur celle de carrière est d'admettre la réussite d'un plus grand nombre. Elle permet en effet de reconnaître le mérite de tous ceux qui auront su conserver un emploi en dépit des vicissitudes du marché du travail.

En d'autres termes, il apparaît que la force des pratiques de gestion basées sur l'idée de promesse en matière d'employabilité est qu'elles peuvent s'appuyer non seulement sur les valeurs actuelles des cadres, mais aussi sur leur pragmatisme. Face aux évolutions du marché du travail, les cadres n'hésitent pas à faire évoluer leurs espérances en fonction des nouvelles règles du jeu qu'ils observent autour d'eux. S'il paraissait peu crédible, voire peu souhaitable, aux dires des cadres rencontrés, que les entreprises s'engagent a priori sur le contenu des parcours professionnels, plusieurs formes d'engagement en faveur du développement de leur employabilité étaient soit plebiscitées, soit revendiquées par les cadres.

Ces différents engagements permettant de crédibiliser l'idée de promesse en matière d'employabilité sont présentés de manière synthétique dans l'encadré n°2.

Nous retiendrons simplement ici qu'il s'avère possible de lever l'ambiguïté qui entâchait l'idée de promesse en matière d'employabilité : définir la promesse en matière d'employabilité comme une promesse de moyens permet en effet de ne pas limiter ce type de promesse à des promesses dont la réalisation échapperait pour partie aux employeurs. L'intérêt de l'idée de promesse de moyens est donc de faire de la promesse en matière d'employabilité une promesse à part entière, qui ne soit plus menacée par des données exogènes, susceptibles à tout moment d'en réduire la portée. Il devient alors possible de sortir cette promesse du domaine des croyances ou des positions idéologiques dans lesquelles la positionnent grand nombre de ses partisans (tels les DRH) ou de ses détracteurs (tels les syndicats) et de l'objectiver. On peut d'ailleurs ajouter, pour dépasser certaines des objections émises à l'encontre de l'idée de promesse en matière d'employabilité, que si les entreprises ignorent de quoi seront fait leurs métiers à court terme, elles peuvent néanmoins dans de nombreux cas anticiper de nouvelles aptitudes, voire de nouvelles compétences que devront pouvoir mettre en oeuvre les salariés, même si c'est à travers des combinaisons variées. Elles peuvent alors entreprendre de développer grâce à des politiques de GRH spécifiques (mobilité, formation...), les capacités d'adaptation, comme les capacités d'innovation des cadres. De même, elles peuvent s'attacher à faire progresser leur potentiel de communication, leur aptitude à la négociation et à la vente d'idées, éléments définis par Kanter (1991) comme des prédicteurs significatifs de succès de carrière des cadres. Le recours à la notion de « profil de cadres » conduit d'ailleurs Degot (1990), à son tour, à ne pas renoncer à une conception ambitieuse de la GRH. Cette notion permet en effet de définir de manière générique et souvent dans une démarche prospective, les attributs jugés nécessaires pour les cadres. Un des profils qu'il a repéré est caractérisé par exemple, par « la rapidité, l'autonomie, la fiabilité, la discrétion, la capacité à intégrer dans des schémas d'analyse des éléments hétérogènes, etc ».

On retiendra donc que les actions envisageables en matière de développement personnel des cadres, comme celles visant à consolider l'état de certains bassins d'emplois, incitent finalement à prendre du recul par rapport aux déclarations affirmant que les employeurs n'ont plus les moyens de

s'engager par rapport au futur des cadres, sous prétexte notamment de leur incapacité à prévoir celui-ci.

A ce stade de notre propos, on précisera enfin que les entretiens ont permis de montrer que les cadres sont très à l'écoute des normes d'employabilité qu'ils peuvent repérer ici où là. Il apparaît en effet qu'en période d'incertitude forte sur les carrières, c'est-à-dire lorsque les repères traditionnels se brouillent, ils en appellent à la mise en place de nouvelles règles plutôt qu'à la mise en oeuvre d'un opportunisme radical. En s'inspirant des travaux consacrés par Ricoeur à la promesse, on peut d'ailleurs considérer que la demande de règles poursuit le même objectif que celui assigné à la loi, lequel est « d'éviter le mal » (Abel, 1996, p67). Autrement dit, une volonté de sécurisation, via l'adoption de comportements rationnels, semble à l'origine de la tendance fortement répandue chez les cadres à l'extrapolation de règles de gestion et à l'adaptation de leurs comportements aux règles perçues et ce, que ces règles renvoient à l'existence de promesses de carrière ou à l'existence de promesses en matière d'employabilité. Ce travail individuel d'extrapolation des règles de gestion explique d'ailleurs « l'élasticité des comportements » qui évoluent au gré des changements repérables dans les discours ou les pratiques des entreprises. Il aide à comprendre le paradoxe relevé par certains (Courpasson, 1997) décelant simultanément dans les organisations une montée du conformisme et une montée de l'individualisation.

La perspective théorique esquissée ci-dessus relativement aux comportements des cadres, ainsi que les constats effectués par rapport aux promesses de carrière et par rapport aux promesses en matière d'employabilité incitent en définitive à plaider en faveur de la continuité d'un principe de promesse fondé sur l'idée d'employabilité et ce d'autant plus que l'on va voir maintenant :

- que les employeurs peuvent choisir spontanément de s'engager dans le développement de l'employabilité des cadres,
- mais qu'ils peuvent également être contraints de le faire pour éviter des interprétations négatives des pratiques de GRH, qui leur seraient préjudiciables.

#### Encadré n° 2 :

#### Les moyens de l'employabilité

##### ⇒ Gestion de l'employabilité individuelle

- Le développement des compétences et autres attributs individuels recherchés par les entreprises (formation, mobilité...).
- L'évaluation individuelle et la gestion individuelle des carrières (bilan de compétences, sensibilisation et formation à la gestion de carrières).
- L'information sur les métiers (GPEC, répertoire des métiers, dictionnaires et référentiels de compétences...).

##### ⇒ La gestion de l'employabilité de marché

- Des accords d'entreprise pour limiter les licenciements (aménagement du temps de travail, développement de nouvelles activités...)
- L'essaimage
- La consolidation des bassins d'emploi (prêt à taux préférentiels, mise à disposition de compétences...).

Les pratiques de gestion des parcours professionnels : des signes prometteurs sur lesquels les cadres vont caler leurs comportements. Le dernier point, qui justifie notre prise de position en faveur de la continuité d'un principe de promesse, découle de la conception « stratégique » de l'action des cadres en situation organisée développée ci-dessus : elle conduit en effet à privilégier une conception « interprétative de la GRH ». Cette conception de la GRH empruntée à Louart (1995) consiste à définir celle-ci comme étant aussi un ensemble de pratiques et d'outils porteurs de sens pour les individus auxquels il s'adresse. L'herméneutique à laquelle invite cette définition de la GRH conduit en définitive à appréhender les règles<sup>1</sup> de gestion, et de gestion des carrières notamment, comme des signes prometteurs, c'est-à-dire comme « une autorité qui va prendre la forme d'un principe d'orientation » de l'action ; cette autorité s'exerçant « en même temps qu'une protection sur celui qui s'y soumet en échange et dans la mesure de sa soumission » (Karpik, 1996, p258). Cette perspective revient à considérer que les cadres établissent leurs espérances, et par conséquent leurs comportements, par rapport aux signes « prometteurs » qu'ils observent autour d'eux, plutôt que par rapport à des préférences stables dont ils seraient porteurs. Dans ce cas, l'attention des gestionnaires par rapport au concept de promesse est doublement sollicitée.

Déjà, l'influence des promesses perçues par les cadres, et se réfléchissant dans leurs comportements, invite à s'intéresser aux promesses que les employeurs peuvent chercher à promouvoir de manière autonome pour inscrire les comportements dans les directions qui leur conviennent. Les travaux relatifs à l'analyse de stratégies d'emploi spécifiques, telles que le développement de marchés internes notamment, permettent d'ailleurs d'approfondir les raisons qui ont pu inciter les employeurs à mettre en oeuvre des promesses de carrière<sup>2</sup>.

Cette influence des promesses perçues sur les comportements des cadres explique, en second lieu, que les employeurs puissent avoir à consentir certains investissements dans des promesses pour « mettre en cohérence » les comportements adoptés spontanément par les cadres - en réaction aux promesses perçues - avec ceux acceptables par l'entreprise. Ainsi, un enseignement dégagé des deux études de cas réalisées est que les désengagements des employeurs peuvent se révéler inopportuns. Ils sont en effet de nature à susciter des comportements de retrait, ou d'opportunisme, préjudiciables à l'entreprise.

On propose alors de retenir que la notion de promesse autour de la carrière intéresse le gestionnaire dans la mesure où ce type de promesse peut renvoyer à des « régulations de contrôle » (Reynaud, 1988), mais aussi à des « régulations autonomes » (ibid), susceptibles d'appeler en retour des « mises en cohérence » de la part des employeurs. Cette lecture conduit en définitive à envisager les promesses autour de la carrière ou de l'employabilité comme des formes de « régulations conjointes » (ibid). Le recours à la notion de « régulation conjointe » vise essentiellement à montrer que les promesses autour de la carrière relèvent davantage d'une logique de rapports de force que d'une logique contractuelle qui supposerait que les parties ne sont tenues qu'à ce « qu'elles ont librement consenti » (Serverin, 1996). Cette utilisation de la notion de « régulation conjointe » se démarque toutefois de celle d'auteurs (De Terssac, 1993) qui vont s'intéresser principalement à la répartition des rôles, voire à la coopération qui se manifeste lors de la définition de règles.

<sup>1</sup> C'est-à-dire les outils et pratiques observables qui structurent les parcours professionnels.

<sup>2</sup> Ces travaux ne seront pas développés ici. On se contentera de rappeler qu'ils s'accordent à voir dans le développement de marchés internes un levier de l'efficacité de l'entreprise dans la mesure où :

- ils permettent, pour les auteurs s'inscrivant dans le courant de la théorie des incitations, de doter l'entreprise d'un système de sanction/récompense facilitant la régulation des comportements professionnels
- ils participent à la création de ressources spécifiques, via par exemple le développement de « compétences spécifiques », au sens de Becker et via des « appariements optimaux hommes/postes ».

L'idée d'un engagement souhaitable des entreprises dans des promesses autour de la carrière se justifie en définitive par le fait que si les pratiques des employeurs peuvent contraindre les promesses auxquelles se réfèrent les cadres pour caler leurs comportements, le maintien de certaines promesses peut être imposé aux entreprises sous peine pour ces dernières de voir se multiplier les comportements qu'elles rejettent.

## **2. LES DIFFICULTES LIEES A L'ECLATEMENT DE LA FONCTION RH**

Après avoir développé les « prémisses théoriques » - c'est-à-dire les motifs et le contenu possible - d'une nouvelle régulation de la relation salariale articulée autour de l'idée de promesse en matière d'employabilité, nous voudrions présenter maintenant quelques résultats relatifs à l'analyse des « dispositifs matériels » susceptibles d'accompagner la mise en oeuvre de ces nouvelles régulations de gestion de la relation d'emploi. L'étude de deux projets de rénovation de promesses autour de la carrière, via la mise en oeuvre de promesses en matière d'employabilité, conduit en effet à mettre l'accent sur certains jeux d'acteurs qui menacent la mise en oeuvre de telles promesses, en dépit des arguments qui plaident en faveur de la continuité d'un principe de promesse et de la mise en évidence d'actions possibles susceptibles de donner du corps à ces promesses. Une des conclusions de nos recherches est notamment de mettre en évidence que certaines réorientations des pratiques de gestion des carrières des cadres, revendiquées par les cadres et mises en avant par les directions d'entreprises, risquent d'avoir du mal à entrer dans les faits, dans la mesure où elles peuvent s'opposer aux pratiques et aux intérêts de ceux en charge de les faire vivre.

Plusieurs obstacles liés aux comportements des hiérarchies locales vont d'ailleurs pouvoir être rappelés dans les lignes qui suivent. Ceux-ci ont particulièrement retenu notre attention dans la mesure où, dans les entreprises étudiées, comme dans de nombreuses entreprises d'ailleurs, la GRH est une fonction partagée. La réussite des projets de GRH initiés par les directions générales, et/ou par les DRH, suppose donc la coopération des hiérarchiques en charge des recrutements internes, de l'organisation du travail ou encore de la formation des cadres. Après avoir évoqué différents freins à la coopération entre DRH et hiérarchies locales (1°), on sera alors conduit à plaider pour une conception politique de la GRH (2°) et à mettre en cause la déresponsabilisation des acteurs, qui nous semble liée à l'éclatement de la fonction (3°).

### **2.1. Quelques résultats empiriques qui s'opposent à la mise en oeuvre de promesses en matière d'employabilité**

Au moins trois obstacles majeurs se dégagent de nos enquêtes en entreprise.

Un premier problème est lié au décalage, souvent mis en évidence, entre les nécessités de la GRH et les critères d'évaluation qui s'appliquent aux responsables hiérarchiques locaux et qui influent sur leurs comportements. Les réticences de ces derniers à ouvrir les recrutements à de nouveaux profils, pour permettre par exemple à certains d'élargir leur « portefeuille de compétences » (au sens de Handy, 1990), se comprennent d'autant mieux que ce sont eux qui sont tenus pour responsables de l'efficacité de leur service. Leur désir de recruter des candidats directement opérationnels, ou d'organiser le travail afin de minimiser les risques, s'explique alors d'autant plus facilement qu'ils ont moins souvent à rendre compte de l'absence de développement de nouvelles compétences que du non respect des délais, de défauts de qualité ou de niveaux de contribution au bénéfice insuffisants.

Ces constats, qui renvoient aux ambiguïtés dénoncées par les auteurs de « Repenser la GRH » (Brabet et alii, 1993), expliquent les difficultés qui peuvent être rencontrées pour faire évoluer certaines habitudes du management de proximité : pris entre des contraintes de résultat immédiat et de rentabilité et des enjeux apparemment lointains de développement des hommes, le choix « rationnel » de la hiérarchie est bien souvent de placer au second rang de leurs priorités les questions relatives à la gestion des hommes.

On peut souligner, en second lieu, que ces arbitrages réalisés par la hiérarchie locale, au profit d'impératifs autres que ceux liés à la gestion des hommes, sont d'autant plus fréquents, que l'intérêt pour la gestion des hommes n'est pas toujours un critère de recrutement des managers. Plusieurs managers précisent ainsi que les compétences à l'origine de certaines nominations relèvent d'un tout autre registre. « On dit qu'il faut savoir gérer les hommes, mais ce qui compte c'est de ne pas avoir de problème. Il faut livrer dans les temps, c'est tout » affirme un manager, tandis qu'un autre reconnaît : « De toute façon, il vaut mieux plaire à ses chefs qu'à ses collaborateurs ». Des représentants de DRH admettent, quant à eux, que : « ceux qui sont promus sont souvent les bons professionnels, qui ont une bonne capacité de travail. Ces individus ne sont pourtant pas toujours les plus aptes à la gestion des hommes. Souvent, ils ont du mal à déléguer ». Aujourd'hui encore, de nombreux cadres déplorent d'ailleurs l'absence d'intérêt manifestée par leur hiérarchie vis-à-vis de la gestion des hommes : « En fait, c'est la loterie. On sait pas sur qui on va tomber. Y'en a hyper sympas qui vont faire tout ce qu'il faut pour t'aider. Et puis y a ceux qui s'en foutent. Ça les intéresse pas ».

Ces comportements de désintérêt apparent pour la gestion des hommes sont renforcés, dans un troisième temps, par le malaise que peuvent éprouver les hiérarchiques par rapport à cette activité. Pas toujours très armés pour faire face à ce nouveau rôle, les hiérarchiques des entreprises étudiées regrettent parfois que les activités de GRH « n'amènent que des ennuis ». Ils se plaignent notamment du fait que : « de toute façon, les gens ne sont jamais contents, même si l'on s'occupe d'eux ». Certains pointent d'ailleurs une série de problèmes auxquels ils sont confrontés. Ainsi, des hiérarchiques avouent ne pas toujours savoir comment aider les cadres à s'améliorer, tandis qu'on entend dire : « je veux bien participer à la mobilité des cadres. Mais je ne peux le faire que dans le pré carré de mes relations ». Les propos recueillis auprès des cadres confortent, eux aussi, l'idée d'un manque de moyens, voire de compétences qui empêche peut-être les hiérarchiques d'assumer l'ensemble des responsabilités qui leur sont confiées en matière de GRH. Les résultats de différents entretiens convergent en effet pour mettre en évidence la difficulté que semblent rencontrer certains hiérarchiques pour conduire « des entretiens annuels constructifs dans lesquels vous apprenez quels sont vos points forts, mais aussi vos points faibles ». De même, une partie des propos entendus lors de nos enquêtes ont trait aux situations d'échec vécues par des cadres mal conseillés ou mal gérés par leur hiérarchie. Ainsi, des hiérarchiques peuvent surestimer le potentiel des cadres et leur faire courir des risques inutiles en leur confiant des responsabilités pour lesquels ils ne sont pas prêts, ou en leur proposant des évolutions de carrière qui ne leur conviennent pas. De même, certaines pratiques de rémunérations -auxquelles ont recours les hiérarchiques soucieux d'attirer les « meilleurs » profils- peuvent se retourner contre ces derniers, en rendant plus problématique leur évolution vers d'autres lieux, où les niveaux de rémunération sont inférieurs.

Un des résultats des entretiens conduits tant auprès de hiérarchiques que de cadres invite alors à interroger le bien fondé du postulat selon lequel les hiérarchiques pourraient tout naturellement se transformer en gestionnaires des ressources humaines. On peut notamment se demander si l'un des écueils possibles de la volonté manifestée par de nombreuses entreprises de partager la fonction RH, n'est pas de sous-estimer certaines des technicités spécifiques auxquelles fait appel cette fonction : n'est-il pas présomptueux de vouloir transformer les hiérarchiques en spécialistes du recrutement, ou de l'orientation professionnelle ?

Ces résultats rapidement évoqués, qui témoignent des risques qui pèsent sur la mise en oeuvre d'une promesse en matière d'employabilité, illustrent en définitive la difficulté que peuvent rencontrer les DRH, voire les DG, pour faire vivre des projets ambitieux, impliquant la coopération de nombreux acteurs, aux intérêts et compétences variés. Ils invitent alors à renouer avec une « conception politique » de la GRH qui consiste :

- à reconnaître la capacité de la GRH à peser sur les avenir possibles et crédibles de l'entreprise et des hommes qui la composent
- et, partant, à s'interroger sur les moyens à la disposition de la GRH pour imposer certaines pratiques et, par conséquent, pour atteindre les objectifs fixés. En ce sens, cette conception politique de la GRH complète plutôt qu'elle ne remplace sa dimension instrumentale. Simplement, elle renoue avec les travaux de ceux (Pfeffer, 1981) qui dont la réflexion sur l'organisation est guidée par le fait que les ressources sont rares, que les intérêts peuvent être divergents, que des données exogènes peuvent influencer sur les volontés des dirigeants, des cadres, des responsables hiérarchiques. Pour Perrow (1986) par exemple, la question de l'organisation des fonctions est autant tributaire de considérations politiques que de considérations ayant trait à sa performance.

## **2.2. Promesse et conception politique de la GRH**

Parce qu'ils ouvrent finalement sur la question des formes d'imposition plus ou moins violentes, et plus ou moins contraignantes qui peuvent être mobilisées pour faire vivre certains projets de GRH, les travaux présentés ci-dessus invitent à rompre avec certaines conceptions récentes faisant des spécialistes de la DRH des conseillers internes, ayant une position proche de celle d'un prestataire de services, sollicité à la demande des hiérarchiques notamment.

Au vu de nos investigations, le reproche principal qui peut être adressé à cette conception du rôle de la DRH est qu'elle conduit, trop souvent, à un affaiblissement de la fonction : les DRH, consultés dans un nombre restreint de cas, se trouvent privés du pouvoir de présider aux destinées individuelles. Dans ce cas de figure, il leur est difficile de faire primer l'intérêt général sur l'intérêt local et ce, d'autant plus que la mobilité rapide des managers rend ces derniers peu sensibles aux arguments relatifs aux effets à moyen ou long terme de certaines décisions immédiates de GRH. Dans bien des cas, les membres de la fonction RH ne disposent alors plus que du pouvoir de proposer et de traiter des missions délicates ou ingrates telles que la résolution de « cas problématiques » à gérer de manière isolée, ou encore la réalisation des plans de licenciements. Ainsi, même s'il leur incombe d'animer des groupes de réflexion sur un thème ou sur un autre, les membres des DRH dénoncent les difficultés qu'ils rencontrent pour faire évoluer les pratiques de gestion des hommes au quotidien. Ils déplorent, par exemple, être aujourd'hui encore trop souvent appelés « soudainement » pour mettre un terme à une situation professionnelle qui s'est dégradée au fil du temps sans que cela ne transparaisse d'outils tel que les entretiens annuels. De même, ils regrettent que leurs marges de manoeuvre en matière de gestion des hommes et de reclassement soient limitées par le fait que de nombreux hiérarchiques ne prennent pas la peine de développer l'adaptabilité de leurs salariés et par le fait que certains refusent de donner leur chance à des salariés qu'ils ne connaissent pas. Ce constat d'une « insuffisance de la GRH » est d'ailleurs au coeur de l'un des best-sellers du moment, consacré à défendre une nouvelle conception de la GRH, moins administrative (Ulrich, 1997). Le projet d'Ulrich est en effet de transformer les DRH, trop souvent vus comme les exécutants de décisions prises par d'autres, en véritables partenaires de la hiérarchie notamment.

La conception politique de la GRH, allant de pair avec la volonté de faire vivre des promesses, conduit, au contraire des tendances évoquées ci-dessus, à se prononcer en faveur d'une conception forte de la fonction RH : cette dernière doit être en mesure d'assurer la cohérence et la mise en oeuvre des projets envisagés. Cette prise de position invite alors à explorer les « stratégies d'enrôlement volontaire des hiérarchiques », mais aussi les « stratégies de coercition et de

contrainte » auxquelles DRH et DG peuvent recourir pour faire vivre leurs projets. Car, comme l'indique Weber, la « politique » peut renvoyer à l'exercice d'une violence, légitime car nécessaire à la survie ou au bon fonctionnement d'une entité organisée (Weber, 1995, p125).

Les stratégies d'enrôlement (au sens de Callon, 1986) consistent par exemple dans le développement de pratiques d'information (sur les difficultés à venir de la gestion des carrières et ou/sur ses nouvelles orientations) et de formation, dont l'objectif est de sensibiliser les hiérarchiques à certains enjeux de la GRH. Elles visent à miser sur une évolution de la GRH rendue possible par une évolution du comportement des hiérarchiques. Elles supposent notamment que ces derniers puissent eux aussi se transformer en « champions de la GRH », au sens de Ulrich (op cit). La différence essentielle entre cette conception de la GRH et celle dénoncée plus haut est que derrière l'idée de stratégie d'enrôlement se trouve celle d'investissement à consentir pour favoriser l'appropriation des projets de GRH par la hiérarchie : les opérations de « traduction » (toujours au sens de Callon et des sociologues du CSI) ne doivent pas être sous-estimés.

Les stratégies de coercition et de contrainte renvoient quant à elles à toute une gamme de pratiques possibles. Une première version « faible » de ces stratégies consiste, par exemple, dans l'élaboration et la mise en oeuvre contrôlée de certaines procédures de GRH (telles que notamment l'obligation de proposer un poste en interne avant de le soumettre au recrutement externe, ou encore la nécessité de justifier par rapport à des critères précis tout refus de candidat interne). Une version « forte » de ces stratégies de coercition consiste dans la centralisation de certains actes jugés déterminants par rapport aux projets politiques retenus en matière de GRH (tels que la centralisation des décisions de recrutement ou encore de gestion des carrières des cadres, à l'instar de ce qui se pratique souvent pour les hauts potentiels). De même, des pratiques d'évaluation des hiérarchiques sur leur contribution au développement des compétences au sein de l'entreprise pourraient s'inscrire dans cette catégorie de stratégies. Ces stratégies à l'origine de certaines recentralisations de la GRH ou encore à l'origine de décisions telles que celle prise par ce PDG, bloquant toute augmentation de salaire tant que les entretiens annuels n'étaient pas réalisés, s'inscrivent dans un paradigme différent. Elles visent à dépasser certaines visions iréniques du management et reposent sur la croyance dans la nécessité de recadrer l'entreprise et ses acteurs sur certaines priorités aujourd'hui occultées par l'omniprésence du discours relatif aux contraintes du marché. Une autre de leur caractéristique peut aussi être de reconnaître que la hiérarchie n'a pas toujours les moyens (en temps par exemple), ni les compétences nécessaires à la réalisation de certaines activités. Ainsi, bien que le rôle de la hiérarchie dans le développement des compétences de ses collaborateurs soit mis en avant, certaines entreprises rencontrées ont décidé de suppléer la hiérarchie e la matière, en proposant aux cadres des projets de développement personnels établis avec l'aide de spécialistes de la GRH. Ainsi, à la centralisation peut également s'adjoindre une professionnalisation de la fonction visant elle aussi à s'assurer d'un meilleur contrôle des activités de GRH. Une des conséquences de la conception politique de la GRH peut en effet être de revenir sur les discours considérant que la gestion des hommes relève de l'expérience et non d'une technicité.

Quelles que soient les stratégies finalement adoptées, on conservera à l'esprit que le débat sur le rôle de chacun dans la mise en oeuvre d'un projet de GRH est loin d'être tranché. Au-delà de l'intérêt intrinsèque des solutions finalement retenues, on retiendra surtout que l'intérêt des stratégies esquissées ci-dessus est principalement d'aboutir à une clarification des responsabilités en la matière. Le travail relatif à ces stratégies se présente en conséquent comme un moyen particulièrement utile pour lutter contre les risques de déresponsabilisation qui semblent menacer par dessus tout les projets de GRH. Ce dernier point se réfère très directement aux constats établis lors de l'examen des projets de mise en oeuvre de promesses en matière d'employabilité.

### 2.3. Eclatement de la fonction RH et déresponsabilisation

L'idée avancée d'une conception forte de la fonction RH revient en définitive à s'attaquer en priorité aux risques de déresponsabilisation des acteurs de la GRH que nous avons pu repérer lors de nos diverses investigations en entreprise.

Cette déresponsabilisation observée paraît liée en partie à l'éclatement de la fonction, c'est-à-dire à sa délégation, auprès de nombreux acteurs (DRH, hiérarchiques, salariés), en dehors de toute règle du jeu précise. En effet, l'une des caractéristiques de cette délégation, qui aboutit de fait à un éclatement, est qu'elle se fait sous l'emprise de diverses tendances -évoquées ci-dessous- qui semblent s'imposer à l'entreprise et à ses acteurs. Mais, parce qu'elle se fait principalement sous la contrainte, la délégation de la GRH semble privée de mesures d'accompagnement négociées (conduisant à préciser notamment quels sont les moyens du bénéficiaire de la délégation, quels sont les responsables de l'évaluation du travail réalisé, quels sont les critères de cette évaluation...) qui concourraient à en assurer la réussite.

Les tendances à l'origine de l'éclatement de la GRH, auxquelles il est fait allusion ici, sont notamment celles liées à la volonté des directions des entreprises de contourner des arbitrages délicats qu'elles devraient rendre dans une logique de prise en charge complète du gouvernement des hommes. Nous avons en effet pu observer une tendance à la délégation de la GRH qui semblait viser à affranchir les directions générales de la résolution de certains paradoxes : confiant à d'autres le soin de la gestion des hommes, elles pouvaient, dans un même discours, mettre l'accent sur les impératifs de la GRH et sur les impératifs économiques qui s'imposent à l'entreprise. Eclater la fonction, décentraliser, est finalement apparu comme un moyen plus ou moins détourné de déléguer aux individus (hiérarchiques et cadres) le soin de trouver par eux-mêmes les moyens de sortir des contradictions dans lesquelles ils vivent.

De ce point de vue, on peut avancer que l'éclatement de la fonction RH s'inscrit dans la lignée des injonctions individualistes et subjectivantes du « cadre acteur de sa carrière ». S'il s'inspire de la tendance générale à rechercher localement des solutions particulières qui peuvent difficilement être envisagées à un niveau plus général, il vise aussi à prôner un nouveau partage des responsabilités susceptible de dédouaner les directions générales de certaines responsabilités.

Cet éclatement est enfin cohérent avec deux tendances fortes des entreprises : celle qui consiste à passer d'une logique de moyens à une logique de résultats et celle qui vise à renforcer l'implication des hiérarchiques dans la gestion des hommes. Ces deux tendances supposent en effet de laisser aux hiérarchiques la liberté de décider en matière de GRH.

Simplement, on remarquera que cette stratégie habile, au sens où elle présente l'avantage de pousser les hiérarchiques, les DRH, voire les salariés à trouver des solutions innovantes présente néanmoins deux catégories de risque :

- le premier risque est de participer à l'émergence d'un sentiment général de déresponsabilisation ; dans le cadre d'une GRH éclatée, impliquant de nombreux acteurs, chacun peut s'abriter derrière l'absence de coopération ou de compétences des autres parties prenantes au projet pour justifier son absence d'implication personnelle. Les hiérarchies locales ont en effet beau jeu de pointer l'incohérence du projet qui leur est imparti, tandis que les DRH pourront arguer des jeux « égoïstes » des hiérarchiques. Les directions générales pourront, quant à elles, se réfugier derrière les projets qu'elles ont initiés et confiés à d'autres pour témoigner de leur implication dans la gestion des hommes.

En d'autres termes, le risque majeur lié à l'éclatement de la fonction est qu'à défaut d'une coordination importante, et d'un partage des rôles clairement négociés, chacun peut rejeter sur l'autre l'échec des projets en cours.

- le second risque est alors de participer au renforcement du sentiment d'impuissance de la GRH à résoudre les défis auxquelles elle est confrontée en témoignant d'une incapacité, voire d'une absence de volonté de se donner les moyens de conduire les projets à terme. En d'autres termes, c'est la crédibilité même des projets de GRH qui pâtit de cet éclatement de la GRH. Si l'on peut en effet toujours discuter du caractère utopique, dans un contexte marqué par la soumission aux contraintes libérales (Beauvois 1994), de l'éthique politique weberienne de la responsabilité (Weber 1995), il nous semble néanmoins que celle-ci est plus que jamais à l'ordre du jour, à partir du moment où l'on croit dans la possibilité d'un principe de promesse : toute promesse a en effet évidemment besoin d'un promettant, c'est-à-dire d'un homme ou d'un groupe d'hommes qui engagent leur avenir personnel au travers des promesses qu'ils formulent.

Ce travail conduit alors à reprendre les propos d'Emmet précisant qu'en matière d'étude des organisations, la première question à poser est celle des intentions véritables des dirigeants. Pour elle : « il nous faut étudier une activité sociale, non seulement en termes fonctionnels, en nous demandant : « quel est l'effet de cette activité...dans un système ? » mais aussi en termes d'intentions, en nous demandant : « qu'est-ce que ces gens cherchent à faire ? » » (Emmet 1958, p107).

## CONCLUSION

Notre thèse, nous avait conduit à prendre position en faveur de la continuité d'un principe de promesse, articulée autour de l'idée de promesse en matière d'employabilité. Après avoir souligné que certaines entreprises ne pouvaient pas s'exonérer de la mise en oeuvre de ce type de promesse sous peine de voir les individus adopter des comportements contraires à leur intérêt, et après avoir défini à quoi pourrait correspondre ce type de promesse, force a été toutefois de constater que leur mise en oeuvre n'allait pas de soi. Elle menace en effet d'achopper sur la difficulté que peuvent rencontrer DRH et DG à faire vivre certains projets, dans des entreprises où la GRH n'est pas toujours considérée comme une priorité par ceux pourtant en charge de la mettre en oeuvre au quotidien.

Plus précisément, notre analyse conduit à porter l'attention sur le fait que la mise en oeuvre de projets ambitieux de GRH, nécessaire à la mise en cohérence des comportements des salariés avec les projets de l'entreprise, suppose de résister à la tendance consistant à déléguer un peu trop rapidement l'exécution de ces projets et la résolution des difficultés qui s'y rapportent.

Plus précisément, on propose de compléter le travail réalisé autour de l'idée du développement de promesses en matière d'employabilité, en soumettant au débat deux types de réflexion :

- la première est relative à la puissance de la fonction RH et de ses représentants.

La proposition avancée ici est que la DRH peut être tenue comme apte et désignée pour élaborer des règles et des lois du gouvernement des hommes, qui devront ensuite pouvoir être imposées aux hiérarchiques locaux. Plutôt que de revenir, par principe, sur les prérogatives des hiérarchiques en matière de GRH, nous avons cherché à montrer qu'une voie possible consistait à déléguer à la DRH le soin de veiller à la cohérence des choix locaux avec les lignes politiques de l'organisation. Il nous est alors paru possible de faire émerger deux moyens à la disposition de la GRH : l'enrôlement d'une part et la coercition d'autre part.

- la deuxième est relative à l'enjeu de responsabilisation des acteurs.

Parce qu'un gouvernement entier et légitime suppose des individus responsables, nous avons été conduit à avancer que la priorité consistait dans la mise au clair des responsabilités de chacun en matière de GRH. En d'autres termes, il nous est apparu qu'au-delà d'une réflexion sur le partage des rôles, c'est une réflexion sur le partage des risques et des responsabilités qui s'impose et, partant, une réflexion sur des critères d'appréciation de la prestation de chacun, ainsi que sur des moyens de sanction et de récompense.

---

#### Bibliographie

---

- ABEL Olivier, *Paul Ricoeur. La promesse et la règle*, Paris, Michalon, 1996.
- BEAUVOIS Jean-Léon, *Traité de la servitude libérale : analyse de la soumission*, Paris, Dunod.
- BENAMOUZIG Daniel, "Configurations de pouvoir et socialisation individuelle dans un cabinet de conseil", *Sociologie du Travail*, n°3, 1994, p293-314.
- BRABET Julienne (coord), *Repenser la Gestion des Ressources Humaines ?*, Paris, Economica, 1993.
- CALLON Michel, Eléments pour une sociologie de la traduction, *l'année sociologique*, XXXVI, 1986, p14-29
- CASTEL Robert, *Les métamorphoses de la question sociale. Chronique du salariat*, Paris, Fayard, 1995
- COURPASSON David, "Sociologie de la contrainte. Essai sociologique sur le gouvernement des organisations productives contemporaines", Thèse d'Habilitation à Diriger des Recherches, Paris X Nanterre, 1997.
- DANY Françoise, "La promesse d'employabilité : un substitut possible à la promesse de carrière ?", thèse pour le doctorat ès Sciences de Gestion, Université Lyon III, 1997.
- DEGOT Vincent, Gestion symbolique et manipulation. le cas de la gestion de carrière des cadres . *Communication au colloque organisé par SCOS*, Sophia-Antipolis, 26-29 juin 1985
- DEGOT Vincent, "Réflexions sur la gestion des carrières. Profil dominant et gestion de l'image du cadre", *Direction et Gestion des entreprises*, n°126/127, 1990, p41-48.
- DUBET François, *Sociologie de l'expérience*, Paris, Seuil, 1994.
- FERRARY Michel, TREPO Georges, « Les enjeux méthodologiques de la gestion par les compétences, *Direction et gestion des entreprises*, n°164-165, p7-14
- GAZIER Bernard, "Employabilité de crise et crise de l'employabilité", Séminaire d'Economie du Travail, CNRS-URA n°919, février 1989.
- HALL Douglas and associates, *The career is dead long live the career*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1996
- HALL Douglas, MIRVIS Philip, The New Protean Career, in Douglas HALL and associates, *The career is dead long live the career*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1996, p15-45
- HANDY Charles, *The Age of Unreason*, Harvard Business School Press, 1990.
- KANTER Rosabeth Moss, "Les habits neufs du manager", *Harvard l'Expansion*, Printemps 1991, p30-39.
- KARPIK Lucien, "Dispositifs de confiance et engagements crédibles", *Sociologie du travail*, n°4, 1996, p527-550.
- KOENIG Gérard, "Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Editions ESKA, n°9, novembre 1993, p4-17.
- Le Monde, 17 décembre 1997.
- LIPOVETSKY Gilles, *L'ère du vide*, Paris, Seuil, 1983
- LOUART Pierre, *Succès de l'intervention en Gestion des Ressources Humaines*, Paris, Ed Liaisons, 1995.

- MACCOBY Michael, *Travailler pourquoi ? Une nouvelle théorie de la motivation*, Paris, Interéditions, 1990
- MEDA Dominique, *Le travail, une valeur en voie de disparition*, Paris, Aubier, 1995
- MICHON François, "Flexibilité et marché du travail", *Les Cahiers français*, n°231, 05-06 1987, p35-37.
- MIDLER Christophe, logique des modes managériales, *Annales des Mines, Gérer et Comprendre*, juin 1986, p74-85
- MORIN Pierre, *La grande mutation de l'emploi*, Paris, Editions d'Organisation, 2ème édition, 1994.
- PERNIN Daniel, *La gestion des cadres acteurs de leur carrière*, Paris, Hommes et Techniques, 1985.
- PERROW Charles, *Complex Organizations : a Critical Essay*, Glenview, Illinois : Scott, Foresman, 1986 (première édition, 1972)
- PFEFFER Jeffrey, *Power in Organizations*, Cambridge : Ballinger Publishing Company, 1981
- REYNAUD Jean-Daniel, "Les régulations dans les organisations. Régulation de contrôle et régulation autonomes", *Revue Française de Sociologie*, vol.29, n°1, 1988a, p5-18.
- RIVARD Pierre, SAUSSOIS Jean Marie, TRIPIER Pierre, "L'espace de qualification des cadres", *Sociologie du Travail*, vol.24, n°4, 1982, p417-442.
- ROUSSEAU Denise, *Psychological contracts in organizations*, Sage Publications, 1995
- SERVERIN Evelyne, "Propos croisés entre droit et économie sur la place de l'incertitude et de la confiance dans le contrat", *Sociologie du travail*, n°4, 1996, p607-619.
- TERSSAC (DE) Gilbert, "Organisation du travail et sociologie", *Revue Française de gestion*, novembre-décembre, 1993, p90-100.
- THOMAS Berkeley Alan, Managerial careers and the problem of control, *Social Science Information*, vol 22, n°1, 1983, p1-25
- ULRICH Dave, *Human Resource Champions : the Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*, Harvard Business School Press, 1997
- WEBER Max, *Economie et Société/1*, Paris, Presses Pocket, 1995, (1ère édition allemande de 1956).

